

Mestrado de Gestão de Recursos Humanos

Dissertação

**Estratégias Recentes de Internacionalização de Recursos Humanos
nas Empresas Portuguesas: Estudos de Caso**

Liliana da Conceição Freire Alves

Presidente: Professor Rafael Jorge Soares Duarte Marques

Orientador: Professor João Alfredo dos Reis Peixoto

Vogais: Professora Maria Eduarda Mariano Agostinho Soares

Lisboa, Setembro de 2014

Agradecimentos

Chega ao fim esta etapa final, depois de um longo percurso. Sendo assim, não poderia deixar de agradecer a todos aqueles que fizeram parte da minha vida ao longo destes dois anos, que me apoiaram e ajudaram ao fim deste tempo.

Agradeço então, a todos os docentes do Instituto Superior de Economia e Gestão, principalmente ao Professor Doutor João Peixoto pela sua disponibilidade e preciosa ajuda. A todas as empresas que se disponibilizaram a ajudar. E principalmente, aos meus pais e avós pelo esforço que fizeram ao longo destes anos que permitiram que chegasse a esta etapa. Aos meus amigos que durante este tempo me encorajaram e deram força, que nunca me deixaram desistir e me fizeram acreditar que valia a pena lutar pelos nossos objectivos.

A todos eles um grande Obrigado!

Resumo

A internacionalização assume uma importância cada vez maior para a competitividade das empresas. No âmbito de uma crescente globalização dos mercados, são fundamentais para a definição e implementação de estratégias que permitam o sucesso e a sobrevivência de uma empresa. O interesse dado ao factor humano no âmbito organizacional tem sido progressivamente confirmado, pelo que têm sido lançados novos desafios à gestão de recursos humanos. Este estudo teve como principal objectivo analisar a influência que a gestão de recursos humanos tem nas estratégias de internacionalização das empresas Portuguesas, fazendo uma análise para saber quais as estratégias utilizadas pelas empresas no processo de internacionalização e como a gestão de recursos humanos acompanham esse processo. Sendo assim, foi feita uma revisão da literatura relacionada com este tema e, através de estudos de caso, foram feitas entrevistas a empresas Portuguesas para melhor compreender como estas actuam na realidade.

Palavras-Chave: Internacionalização; Gestão de Recursos Humanos; Estratégias; Expatriação e Cultura.

Abstract

The internationalization process is getting a major role in what concerns companies competitiveness. Currently the market's globalization obliges organizations to set and implement strategies for companies survival in order to be successful. The interest in the human factor in organizational context has been progressively confirmed by new challenges that have been set up to the human resources management. The main objective of this study is to analyze the influence of human resource management has in the internationalization strategies of Portuguese companies, in order to find out which strategies are most used by companies in the internationalization process and also analyze how the human resources management supports this process. The literature review is composed by case studies, interviews to Portuguese companies that were carried out in order to better understand how they act in reality.

Keywords: Internationalization; Human Resource Management; Strategies; Expatriation and Culture.

Índice

Agradecimentos	2
Resumo	3
Lista de Ilustrações	5
Introdução	8
Capítulo I – Revisão da Literatura	10
1 – Internacionalização das Empresas e a Gestão de Recursos Humanos	10
1.1 – Modos de Entrada em Mercados Internacionais	11
1.2 – Motivações para a Internacionalização	12
1.3 – Tipos de Estratégia de Internacionalização de Recursos Humanos	13
1.4 – Expatriação e Mobilidade Geográfica dos Quadros	16
2 – Intervenção da Cultura	18
2.1 – Cultura Nacional e Cultura Organizacional	19
2.2 – A Gestão da Cultura e as Políticas de Recursos Humanos	20
2.3 – Adaptação a Diferentes Contextos Culturais	22
Capítulo II – Metodologia e Questões de Investigação	23
Capítulo III – Análise de Resultados	26
1 – Internacionalização de Empresas Portuguesas.....	26
2 – Breve Contextualização das Empresas	27
2.1 - Processo de Internacionalização das Empresas	28
2.2 – Mercados	29
2.3 – Expatriação	29
2.4 – Selecção e Formação Transcultural	31
2.5 – Integração e Apoio aos Expatriados	32
2.6 – Problemas Sentidos na Internacionalização	33
2.7 – Objectivos a Longo Prazo e Gestão de Recursos Humanos	33
Conclusões	35
Limitações do Estudo.....	37
Sugestões para Pesquisas Futuras	37
Bibliografia	38
Anexos	43

Anexo A – Guião da Entrevista	43
Anexo B – Identificação das Empresas e das Pessoas Entrevistadas	45
Anexo C – Quadro Síntese das Entrevistas.....	46

Lista de Ilustrações

Tabela 1 - Estratégias de Internacionalização e Práticas de GRH.....	14
Figura 1 - Perfil dos Expatriados	17

Lista de Abreviaturas e Acrónimos

DRH – Direcção de Recursos Humanos

EDP – Energias de Portugal

EUA – Estados Unidos da América

FDI – *Foreign Direct Investment* (Investimento Directo Estrangeiro)

GRH – Gestão de Recursos Humanos

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PT – Portugal Telecom

RH – Recursos Humanos

Introdução

O fenómeno da globalização permitiu que as organizações sentissem uma necessidade de promover a circulação de ideias, produtos, informação e pessoas por todo o mundo (Bilhim, 2009). Isto surge como uma nova forma de organização da sociedade, e que tem propiciado a internacionalização de muitas empresas. As diferentes transformações que são visíveis a vários níveis lançam novos desafios à gestão, no geral, e à GRH, em particular.

Actualmente, as informações e os meios tecnológicos ao dispor das empresas, permitem conhecer melhor os mercados onde pretendem negociar e, desta forma, reduzir os riscos de insucesso. No entanto, não deixa de ser fundamental que as empresas estejam conscientes das vantagens da internacionalização.

A GRH pode exercer um impacto significativo no desenvolvimento das competências requeridas para o processo de internacionalização. Cabe aos Gestores actuar como parceiros estratégicos, como facilitadores da prossecução das metas organizacionais e como suporte ao desenvolvimento do factor humano.

Para responder a estes e outros desafios, as empresas internacionalizadas devem ser capazes de dominar um controlo estratégico globalmente coordenado das suas operações, tanto a nível nacional como internacional. E, mais do que a elaboração de estratégias eficientes, este é um percurso que implica uma mudança profunda na forma de pensar e nas atitudes de muitos Gestores.

A globalização e a abertura a novos mercados tornaram as empresas cada vez mais competitivas, havendo uma procura por novas alternativas. Isto possibilitou a muitas empresas internacionalizarem as suas actividades. E, com isto, surgiu uma nova forma de gerir os RH.

O objectivo deste estudo é tentar compreender a influência da GRH no processo de internacionalização das empresas Portuguesas, no que diz respeito às deslocações internacionais dos RH. É importante perceber as estratégias percorridas por uma organização no seu processo de internacionalização e compreender o modo como a GRH acompanha esse processo. Para estes

resultados, a intenção foi estudar alguns casos de empresas Portuguesas, de modo a facilitar a percepção prática da teoria que vai ser desenvolvida.

Sendo assim, na estrutura deste trabalho, temos no capítulo I, a revisão da literatura, onde são abordados temas como a internacionalização, a cultura, a gestão de recursos humanos e a expatriação. No Capítulo II é abordada a parte da metodologia, onde o estudo de caso foi o instrumento metodológico escolhido, desenvolvendo os aspectos fundamentais da componente prática deste trabalho. No terceiro capítulo, temos então a parte da análise e discussão dos dados recolhidos nas entrevistas realizadas às empresas, onde é realizada uma análise de conteúdo. Por fim, são apresentadas as principais conclusões do estudo, algumas limitações e sugestões de pesquisas futuras.

Através destes capítulos, este trabalho pretende verificar como as empresas Portuguesas, durante e após o processo de internacionalização, gerem as suas políticas e práticas de GRH.

Capítulo I – Revisão da Literatura

1 – Internacionalização das Empresas e a Gestão de Recursos Humanos

A internacionalização de uma empresa consiste no alargamento das suas estratégias de produtos e mercados para outros países, o que origina uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional (Freire, 1997). Outra definição de internacionalização, segundo Simões (1997), é que esta é um processo gradual de evolução do envolvimento das empresas em operações de negócio internacional.

Para além da sua natureza arriscada, o envolvimento de empresas em mercados internacionais é uma decisão bastante complexa. De acordo com Han *et al* (2009) a decisão de internacionalização está sequenciada em três fases. Numa primeira fase, temos a identificação dos países que são mais favoráveis e com menores factores risco. Numa segunda fase, temos a selecção do projecto candidato dentro do país. E, por fim, tem de se determinar, dentro de uma oportunidade de projecto, se a internacionalização é aceite ou não. Sendo assim, as várias abordagens a ter numa tentativa de internacionalização são apoiadas, de uma forma geral, segundo três vertentes, que são a análise de risco do país, a análise de risco político e a análise de risco económico.

As práticas de GRH podem ser examinadas como sendo as técnicas e os métodos utilizados para gerir da melhor forma os colaboradores de uma empresa. Deste modo, e segundo Castanheira *et al* (2011:26), “as práticas de gestão de recursos humanos referem-se às acções levadas a cabo pela empresa no sentido de obter a melhor adaptação possível dos trabalhadores ao seu trabalho e à organização na qual trabalham e, consequentemente, conseguir obter os melhores resultados no decurso do exercício da sua actividade profissional”.

Actualmente, a GRH depara-se com o facto de haver uma gestão “fora de portas” num contexto social e cultural diferente do que vulgarmente conhece, bem como o contacto entre os trabalhadores de diferentes culturas e países que diariamente convivem dentro da mesma organização. Elmadssia e Hosni (2012) salientam que devido ao aumento de fusões, aquisições e cooperação internacional, a GRH vê-se confrontada com um desafio, onde colegas de trabalho de

uma mesma empresa com diferenças culturais, são levados a trabalhar juntos em contextos multiculturais.

A GRH, através das práticas usadas para gerir eficazmente as pessoas nas organizações, adopta cada vez maior interesse num panorama marcado por internacionalizações. Como expõem Castanheira *et al* (2011: 27), “as práticas de gestão de recursos humanos têm sido referidas como fundamentais para compreendermos o compromisso e o desempenho dos trabalhadores”.

Sendo assim, a GRH vai sendo cada vez mais uma gestão internacional que enfrenta desafios constantes, convivendo num mercado cada vez mais global. Desta forma e de acordo com Hu e Xia (2010:170), “as organizações e os académicos devem ter uma visão mais estratégica de arranjos de pessoal global, a fim de maximizar o uso de recursos humanos talentosos”.

1.1 – Modos de Entrada em Mercados Internacionais

O modo de entrada num mercado internacional depende das regras estabelecidas pelas entidades reguladoras do mercado em causa, e permite organizar e conduzir os negócios da empresa nesse mesmo mercado. Sendo assim, o modo de entrada possibilita a utilização dos recursos da empresa no mercado de destino, nomeadamente os seus serviços, conhecimentos, capacidades e tecnologias (Chen e Messner, 2009). Esta escolha depende das opções estratégicas que a empresa tem nos diferentes países onde actua, pelo que cada modo de entrada não deve ser escolhido isoladamente, deve antes ser analisado tendo em conta a estratégia global da empresa (Glaister e Buckley, 1996). Esta ida para mercados internacionais abrange a utilização de inúmeros recursos da empresa, o que leva a que eventuais mudanças do modo de entrada escolhido inicialmente possam originar perdas consideráveis de dinheiro e tempo (Chen e Messner, 2009).

De acordo com Root (1998) existem diferentes estratégias que uma empresa pode adoptar para entrar em novos mercados, que podem ser classificadas de três formas diferentes: a exportação, a forma contratual e o investimento. Os modos de entrada podem ser utilizados de forma isolada ou em conjunto com outros modos, tendo sempre em atenção a estratégia adoptada pela empresa.

De acordo com o mesmo autor, a exportação pode ser de dois tipos: directa, onde a empresa tem a oportunidade de se relacionar com o cliente no exterior, ou indirecta, onde a empresa participa

no mercado externo através de um intermediário, sem ter contacto directo com clientes no exterior. Por outro lado, temos a forma contratual que conta com diversas formas de acordos contratuais como licenciamento, franquias, contrato de produção e de serviços, *joint ventures*, etc. Este modo de entrada envolve não apenas a transferência de bens entre países, mas, também, *know-how* sobre as suas actividades para os mercados de destino. Por fim, o investimento inclui *equity joint ventures* e aquisição de subsidiárias próprias. O investimento directo estrangeiro, designado em inglês de FDI (*foreign direct investment*), é um modo de entrada que pode ser utilizado com controlo e propriedade totais sobre as operações no exterior.

Para Root (1994) é possível fazer-se uma previsão de como as empresas vão modificando os seus modos de entrada ao longo do tempo, uma vez que a sua escolha recai sobre os modos que lhes concedam maior controlo das operações. Deste modo, as empresas vão-se envolvendo em operações com maior controlo e risco, à medida que os seus conhecimentos e experiência vão prosperando.

Assim, cada modo tem repercussões para a empresa a nível do controlo sobre as operações, compromisso de recursos e dispersão dos riscos (Hill, 1990). Das exportações para as formas contratuais e destas para o investimento, tanto o controlo, como os recursos necessários e os riscos envolvidos aumentam progressivamente. A partir do momento em que se decide internacionalizar, compete à empresa optar pelos modos de entrada e estabelecimento que mais se adequam à sua realidade.

1.2 – Motivações para a Internacionalização

Badger e Mulligan (1995) analisaram as motivações subjacentes às parcerias em mercados internacionais e verificaram que as empresas que querem ser bem sucedidas têm de se adaptar à realidade local. Estes autores descreveram algumas motivações que levam à formação de parcerias internacionais, como o acesso a novas tecnologias, a partilha de riscos, o acesso a novos mercados, o aumento da capacidade de auxiliar os principais clientes, o aumento da competitividade, a aquisição de conhecimentos sobre os mercados locais, o aumento da quota de mercado, a ampliação da base de clientes, o desenvolvimento da capacidade de resposta à envolvente cultural, o aumento dos lucros, e a ampliação da capacidade produtiva.

Por outro lado, Norwood e Mansfield (1999) efectuaram um estudo sobre as *joint ventures*. Segundo estes autores as motivações que levam à adopção de *joint ventures* incluem o acesso aos mercados do parceiro local e às empresas do sector com as quais este trabalha, o aumento de capacidade de trabalho através de mais mão-de-obra e competências de trabalho alargadas, o aumento de capacidades específicas detidas pelo parceiro, o acesso a novas áreas geográficas partilhando os riscos, a transferência de tecnologia entre os parceiros, a redução dos riscos decorrentes do desconhecimento do mercado de destino, a possibilidade de compensar a crise do mercado interno com a presença em mercados exteriores, o aumento da credibilidade das propostas apresentadas pelas empresas parceiras e o cumprimento dos requisitos legais de participação do país de destino.

Para Dunning e Lundan (2008), a internacionalização tem como motivações principais a procura de recursos naturais, mercados, eficiência e activos estratégicos. O investimento motivado pela procura de recursos visa a obtenção de matérias-primas e de mão-de-obra inexistente no país de origem ou uma melhoria nas suas condições de acesso, designadamente, em termos de preço e qualidade.

Uma análise mais recente é a de Girmscheid e Brockmann (2010), que dividiram as motivações dos parceiros envolvidos em *joint ventures* internacionais em dois tipos: factores que beneficiam ambos os parceiros e factores que beneficiam apenas um dos parceiros, seja este estrangeiro ou local. As motivações comuns a ambos os parceiros são as economias de escala, a partilha de risco entre os parceiros, a melhoria da posição competitiva e a aquisição de financiamento. Quanto às motivações que se aplicam ao parceiro estrangeiro, é referido o acesso a novos mercados e a recursos locais. Já para o parceiro local foram definidas motivações como a transferência tecnológica, a transferência de *know-how* e a preparação de pessoal, e, por fim, a protecção e benefícios conferidos pelas leis e regulamentos locais.

1.3 – Tipos de Estratégia de Internacionalização de Recursos Humanos

De modo a compreender as estratégias de internacionalização das empresas, na óptica da GRH, importa compreender como esta acompanha o movimento de pessoas no âmbito da internacionalização e qual o impacto desse movimento. É fundamental a importância de uma

gestão eficaz do factor humano num contexto internacional, tendo em conta que este constitui um factor crítico de sucesso e contribui definitivamente para o alcance da vantagem competitiva da organização (Rego e Cunha, 2009).

Segundo Rego e Cunha (2009), o sucesso das estratégias de internacionalização das empresas depende, em medida considerável, do grau em que elas se unem com as estratégias e as políticas de GRH.

Na formulação original de Perlmutter (1969), as três atitudes que condicionam a orientação internacional das empresas em matéria de RH são as seguintes:

- Etnocentrismo, ou orientação para o país de origem;
- Policentrismo, ou orientação para o país de destino;
- Geocentrismo, ou orientação para o mundo.

Para se perceber melhor estas três atitudes, na Tabela 1, abaixo, podemos observar as características de cada uma delas de forma mais aprofundada.

Tabela 1 - Estratégias de Internacionalização e Práticas de GRH

Estratégia	Etnocêntrica Integração global	Policêntrica Sensibilidade nacional/local	Geocêntrica Integração global e sensibilidade nacional
Cultura organizacional que prevalece nas filiais	A do país de origem	A do país anfitrião	Global
Práticas de GRH	<ul style="list-style-type: none"> - As filiais perfilham o sistema de RH da casa mãe. - A selecção focaliza-se em pessoas que possam ajustar-se ao sistema típico da empresa. - A difusão de inovações de RH tem um sentido: da sede para as subsidiárias. 	<ul style="list-style-type: none"> - O estilo de gestão é desenvolvido, na maior parte dos casos, localmente. - As práticas de RH são adaptadas localmente, com escassas directrizes oriundas do país de origem. - A sede é responsável basicamente pelo recrutamento dos executivos e pela assessoria das subsidiárias. - Perante problemas, a empresa revê as suas práticas à luz do que fazem outras empresas locais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe uma força de trabalho global, dirigida central e globalmente. - Há políticas corporativas de GRH específicas e detalhadas, que influenciam o comportamento das filiais. - Há um elevado grau de standardização das práticas de RH: os mesmos princípios, procedimentos, e directrizes internacionais abarcando aspectos como a selecção, a formação, a promoção, a avaliação de desempenho, as políticas retributivas, os questionários destinados a

- Porque se crê que as diferenças entre as unidades locais impedem a difusão, cada filial necessita de aprender a fazer as coisas “à sua maneira”.	medir o clima organizacional.
--	-------------------------------

Fonte: Adaptado de Rego e Cunha, 2009:266.

Bartlett e Ghoshal (1989) definiram um modelo que distingue quatro tipos de organizações quanto às suas configurações estruturais, processos organizativos, estilos de direcção e tipo de internacionalização de RH: empresas multinacionais, internacionais, globais e transnacionais. Bartlett e Ghoshal (1987) defendem que a aptidão de uma organização para desenvolver a sua capacidade transnacional é o factor crítico de sucesso que distingue os vencedores dos sobreviventes em contexto de internacionalização. Assim, é certo que o mercado global é baseado em informação e conhecimento activo e para nele sobreviver é necessário perceber como aprender constantemente, permitindo o crescimento organizacional sustentado (Bartlett e Ghoshal, 2000). Cada organização tem as suas próprias características e, em vez de se tentar homogeneizar, deve tentar superar as diferenças construindo algo diferente dos seus concorrentes (Bartlett e Ghoshal, 1987).

Enquanto algumas empresas já percorreram algum do caminho da internacionalização, outras ainda não o fizeram ou, pelo menos, ainda se encontram numa fase inicial. Bartlett e Ghoshal (2000) transmitem a ideia de que uma entrada tardia no mercado global, mais do que uma desvantagem pela falta de experiência ou pela falta de espaço, pode ser uma verdadeira oportunidade e tornar-se numa importante fonte de vantagem competitiva. Neste sentido, as organizações necessitam descobrir a sua possível forma de expansão, elaborando uma estratégia clara, fomentando uma cultura de aprendizagem constante e uma confiança organizacional consistente.

O trilha para a sustentabilidade organizacional é determinado pelo reconhecimento da necessidade de gerir os desafios essenciais a um ambiente competitivo e em constante mudança através do desenvolvimento do capital humano. Deve haver assim um alinhamento das práticas de RH com a estratégia global da organização. Bartlett e Ghoshal (1990) salientam a importância

do factor humano, sendo este a chave para gerir a complexidade expressa no contexto organizacional.

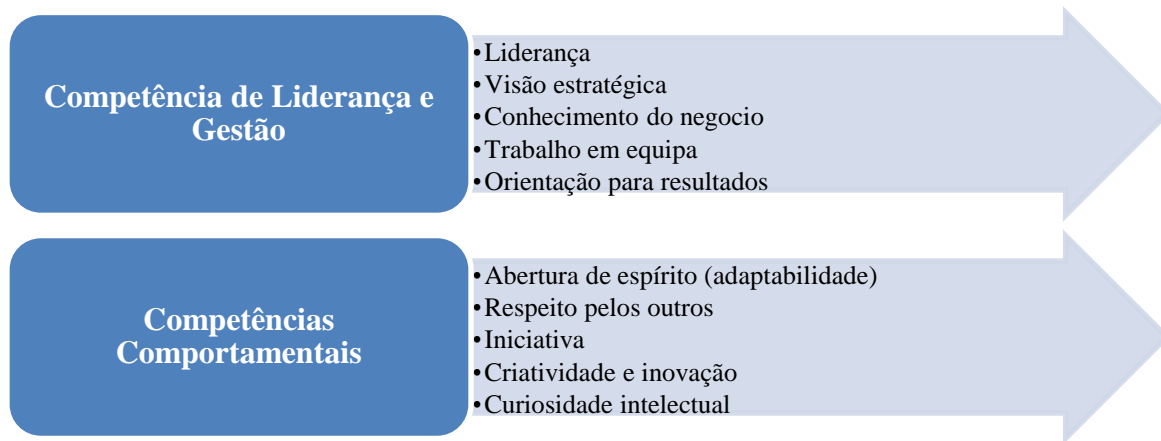
1.4 – Expatriação e Mobilidade Geográfica dos Quadros

As preocupações com o estudo e a gestão de expatriados tiveram início em trabalhos efectuados em multinacionais dos EUA e têm vindo a ter um cuidado crescente na última década, com mais trabalhos a centrarem a sua abordagem em multinacionais de origem Europeia (Scullion e Brewster, 2002).

De modo a perceber que funções são normalmente expatriadas, Rego e Cunha (2009: 285) referem que “entre as funções mais frequentemente expatriadas encontram-se as de director executivo, gestor de topo, *controller* financeiro e profissionais altamente qualificados”. Os expatriados podem ser definidos como RH enviados para uma unidade de outro país em proveito dos objectivos organizacionais por um determinado período de tempo. Têm como função, designadamente, inserir métodos de trabalho nas subsidiárias, dirigir as operações no estrangeiro, transferir conhecimento, incutir traços culturais adaptados com a empresa-mãe, adquirir competências transculturais ou facilitar a comunicação entre a subsidiária e a empresa-mãe (Rego e Cunha, 2009).

Camara (2008: 59) afirma que “a expatriação não é para qualquer um e que o potencial expatriado deveria ter, para além de competências técnicas, um perfil comportamental preditor de sucesso no seu contacto com novas realidades culturais”.

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2007), uma das primeiras empresas a procurar definir um perfil para o que chamou “gestor global” foi a ABB, que identificou o perfil, traçado na Figura 1.

Figura 1 - Perfil dos Expatriados

Fonte: Adaptado de Camara *et al.*, 2007:225).

De acordo com a Figura 1, as empresas, ao seleccionarem candidatos à expatriação, devem avaliá-los, não somente no tocante às competências técnicas, mas, sobretudo, nos aspectos comportamentais que são indicadores de sucesso na expatriação. Apesar de não ser referida pelos autores, também a inteligência cultural deve ser tida em atenção na selecção dos candidatos.

Segundo alguns autores, na expatriação o período de deslocação é, em regra, de três anos e só se mantém o vínculo à empresa de origem. Além disso, a obrigação de pagar salário, incentivos, benefícios e custos ligados à expatriação transfere-se para a empresa de destino. O expatriado tem somente o direito de regressar à empresa de origem, terminando o prazo de expatriação contratualizado, sendo integrado num cargo a definir, compatível com o seu perfil de competências (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007).

Scullion e Brewster (2002) fazem referência à tendência que se verifica nas opções de envio de quadros para a e dentro da Europa, com possibilidade crescente do recurso à utilização de outras modalidades de deslocação. Destas fazem parte as deslocações frequentes (*Eurocommuting*) e as permanências mais curtas (apenas alguns meses), apesar do crescente recurso às videoconferências e à informação transmitida por computador.

A expatriação de um quadro ou técnico, para ter boas probabilidades de sucesso, tem que ser preparada com antecedência e cuidado. Isso contraria certas práticas comuns em alguns mercados, em que, por vezes, se parte de pressupostos errados (como, por exemplo, o de pensar que os países de língua Portuguesa têm uma cultura e forma de gestão idênticas às de Portugal). Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2007), a preparação da expatriação deve passar por vários passos:

- Formação intensiva na língua do país de acolhimento, para permitir ao expatriado uma integração rápida;
- Estudo da história e cultura do país de acolhimento, regras de conduta e protocolo, para evitar choques culturais;
- Visita prévia exploratória, que pode ser associada à procura de casa de habitação, para que haja um mínimo de familiarização com o novo local de trabalho;
- Criação de condições para que o expatriado, no país de acolhimento, se integre na sociedade local e não conviva somente com outros expatriados, através, por exemplo, da sua inscrição em clubes, pagando a empresa as quotas.

As circunstâncias de trabalho que conduzem à internacionalização das organizações e que, em muitos casos, envolvem a deslocação de quadros, parecem continuar a crescer, como se pode verificar pelos estudos da Price Water House & Coopers (2002). Alguns estudos desta consultora salientam uma subida em mais de 50% das empresas envolvidas na expatriação, para além de outras formas de mobilidade internacional a nível Europeu.

2 – Intervenção da Cultura

Segundo Pheng e Leong (2000) não há uma única definição para expor o que é a cultura, pois esta pode ser exposta como valores partilhados, normas encontradas dentro de cada região, grupos sociais e empresas de negócios. A cultura é definida como um conjunto de crenças, tradições, maneiras de ser e artefactos.

O facto de inúmeras organizações desenvolverem a mobilidade dos seus RH impõe uma crescente necessidade de gerir a complexidade, dando maior ênfase às diferenças culturais que se verificam entre países (Bilhim, 2009).

De acordo com Schein (1985), a cultura da empresa é um conjunto de maneiras de pensar, de sentir e de agir que são comuns aos membros de uma organização. Um dos atributos das empresas de sucesso é possuírem uma cultura forte, pois conforme Peters e Waterman (1982), o domínio e a coerência da cultura são, sem excepção, uma qualidade essencial das empresas de excelência.

2.1 – Cultura Nacional e Cultura Organizacional

Hofstede (1991) distingue cultura organizacional de cultura nacional. Refere que a cultura organizacional não é mais do que práticas partilhadas e não valores, pois a diferença de valores só se encontram nas culturas nacionais. Para perceber melhor isto, Hofstede aplicou um questionário na IBM, onde tentou perceber o que havia de diferente nas pessoas das várias subsidiárias, e até que ponto os valores eram iguais. Concluiu então que a cultura de uma empresa não é 100% expectável nem transferível de uma subsidiária para a outra. Os valores deram diferentes nas várias subsidiárias, devido aos diferentes valores de cada País. A cultura da empresa não prevalece sobre a cultura nacional. É necessário entender as diferenças dos traços culturais entre os diversos países, pois os métodos de gestão devem ser adaptados às culturas locais.

Bilhim (2009) salienta que a cultura organizacional é expressa em normas, crenças e valores essenciais a toda a organização e partilhados por todos os seus membros, tendo como função fortalecer a ligação entre os diversos departamentos de uma organização, fortalecendo um paradigma de pensamento e acção comum. Por outro lado, Gomes *et al* (2008) expõem que a cultura organizacional pode ser definida como a força de união entre diversos elementos da organização. Esta força é susceptível de criar uma ligação e concordância entre uma organização e as suas subsidiárias, sendo que a cultura organizacional pode actuar como mecanismo de controlo, coordenação e integração.

Num universo organizacional globalizado, o desenvolvimento da chamada inteligência cultural é fundamental para interagir mais eficazmente, sejam quais forem os objectivos. A inteligência cultural é a capacidade de interpretar mensagens ambíguas, complexas, oriundas de outra cultura, principalmente no que respeita a tudo o que influencia o comportamento social e profissional. A

inteligência cultural é uma macro competência que engloba três aspectos: cognitivo, físico e emocional/motivacional (Rego e Cunha, 2009). De acordo com estes autores, a inteligência cognitiva é a capacidade para aprender e compreender as outras culturas; a inteligência física é a capacidade para adoptar comportamentos consoantes com essas culturas; e a inteligência emocional é a motivação para aprender e a capacidade de viver, de um modo emocionalmente apropriado, as experiências realizadas nessas culturas.

A problemática do confronto entre cultura organizacional e cultura nacional tem implicações para a GRH. As dificuldades começam a surgir quando as práticas começam a ser implementadas fora do País. Rego e Cunha (2009) sugerem que as organizações devem promover o ajustamento das suas práticas de RH ao contexto sociocultural de cada subsidiária.

Assim, é necessário que a cultura organizacional se adapte às estratégias, sendo fundamental que se compreenda a necessidade de aproximar a cultura organizacional às diferentes culturas nacionais, de modo a assegurar a implementação estratégica, especialmente da estratégia de RH (Gomes *et al*, 2008).

2.2 – A Gestão da Cultura e as Políticas de Recursos Humanos

É através de processos de troca, no dia-a-dia no interior da organização e na interacção desta com o meio, que se vai sustentando e desenvolvendo uma cultura de empresa. É indispensável o papel que as políticas de RH ocupam no desenvolvimento e gestão da cultura (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007).

Segundo Kim *et al* (2009), são diversos os problemas de integração que podem emergir dentro de uma empresa que actua em diferentes países. Para que a integração seja realizada de modo eficiente, os gestores de projectos devem desenvolver capacidades de interacção adaptáveis a diversos comportamentos individuais, essenciais às diferentes culturas.

De acordo com Pheng e Leong (2000), as seguintes capacidades são importantes para uma adaptação de sucesso, por parte dos gestores que actuam no mercado internacional:

- Capacidades de comunicação;

- Capacidades de liderança;
- Fácil relação interpessoal;
- Capacidade de adaptação e flexibilidade;
- Capacidades técnicas.

Sem estas capacidades, e, também como foi referido anteriormente, sem a inteligência cultural, os gestores em mercados internacionais poderão encontrar grandes problemas culturais, que podem levar a custos e perdas desnecessários às suas empresas. Tendo em atenção que cada organização tem a sua própria cultura, por estar inserida num ambiente nacional com uma cultura própria, os seus membros precisam então de conhecê-la.

Para Camara, Guerra e Rodrigues (2007), uma GRH integrada nos pressupostos estratégicos, na missão e nos valores da empresa permitirá que na prática se consiga gerir a cultura de forma eficaz.

Tendo sempre presente o factor inibidor que pode decorrer de uma gestão da mudança organizacional, para Camara, Guerra e Rodrigues (2007) o responsável de RH tem que:

- Optar por um modelo de estrutura organizacional que se adapte aos objectivos de negócio e que possibilite o desempenho das funções de acordo com os padrões de actuação planeados;
- Definir os perfis de competências integrados nos objectivos de negócio, e os padrões de comportamento desejados;
- Desenvolver políticas de recrutamento que permitam seleccionar os profissionais que mais facilmente se integrem nos valores da cultura;
- Efectuar a avaliação do desempenho, premiando os comportamentos desejáveis e criando um sistema de remuneração que reforce a cultura pretendida;
- Definir planos de carreiras, que permitam promover os que melhor se enquadram na cultura;
- Empreender acções de comunicação que dinamizem o comportamento das pessoas no sentido da cultura preconizada.

Existem distintos factores que condicionam a extensibilidade das práticas de GRH ajustadas aos contextos locais. É fundamental que se decidam escolhas que facilitem o alinhamento com a cultura organizacional, considerando as diferenças culturais nacionais, e que se compreenda como a cultura nacional pode afectar essas escolhas (Rego e Cunha, 2009). Deste ponto de vista, “as práticas de gestão para serem eficazes, precisam de ser desenvolvidas na dependência e em conformidade com as exigências da cultura, pois se tal dependência não tiver lugar, as práticas de gestão não possuem impacto real” (Bilhim, 2009: 165).

2.3 – Adaptação a Diferentes Contextos Culturais

Segundo Sebenius (2002), a necessidade de ajustamento a distintos contextos culturais, advém da necessidade de as organizações estabelecerem relações com parceiros de outras culturas, permitindo desde logo desafios em termos de diferentes maneiras de estabelecer negociações em diferentes culturas. O próprio contexto do País em que decorre a expatriação, coloca variáveis que não podem ser desconsideradas (Scullion e Brewster, 2002). A cultura não é herdada pelos indivíduos, mas conseguida pela sua exposição e interacção desenvolvida no meio em que vivem. Para Hofstede (1997: 290), “é difícil encontrar um indivíduo que responda a cada pergunta exactamente como a média do seu grupo: «o indivíduo médio» não existe, apenas uma tendência média de resposta entre os membros do grupo. (...) Os índices [obtidos] por país não são úteis para uma descrição das pessoas, mas de sistemas sociais que elas ajudaram a elaborar”.

Concluindo, Rego e Cunha (2009: 60) referem que “a adaptação a uma nova cultura implica a capacidade para vencer obstáculos e insucessos”, mostrando assim que um desafio dos expatriados é também a capacidade de adaptação a um novo País e a uma nova cultura.

Capítulo II – Metodologia e Questões de Investigação

O objectivo deste estudo é tentar compreender a influência da GRH e as estratégias utilizadas ao longo do processo de internacionalização das empresas Portuguesas. É importante perceber as estratégias percorridas por uma organização no seu processo de internacionalização e compreender o modo como a GRH acompanha esse processo, analisando aspectos da cultura e da expatriação. Sendo assim, as perguntas de partida que se colocam à elaboração deste trabalho são:

- Quais as estratégias utilizadas pelas empresas no processo de internacionalização?
- Como a Gestão de Recursos Humanos acompanha o processo de internacionalização?

Para estes resultados, a intenção foi estudar alguns casos de empresas Portuguesas, de modo a facilitar a percepção prática da teoria que foi desenvolvida. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é “uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro dum contexto realista, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são absolutamente evidentes”. O método do estudo de caso envolve um conhecimento aprofundado da realidade investigada e recorre a diferentes métodos e técnicas que se enquadram, sobretudo, num paradigma de investigação qualitativa.

Segundo Barros e Lehfeld (2000:3) a metodologia “corresponde a um conjunto de procedimentos utilizados por uma técnica, ou disciplina, e a sua teoria geral. O método pode ser considerado como uma visão abstracta da acção, e a metodologia, a visão concreta da operacionalização”.

Este trabalho teve uma abordagem teórica de conceitos fundamentais e uma análise e discussão dos dados recolhidos, tendo sido iniciada por uma pesquisa documental. De acordo com Albarello, Digneffe, Hiernaux & Ruquoy (1997) a pesquisa documental apresenta-se como um método de recolha e de verificação de dados, visando o acesso a fontes pertinentes, que podem ou não ser escritas e, nesse sentido, fazem parte integrante da investigação.

A essência das questões de pesquisa e da informação pretendida é qualitativa, uma vez que se pretende uma abordagem descritiva, exploratória e interpretativa. O objectivo desta metodologia passa essencialmente pela investigação, compreensão e interpretação de uma realidade

específica, que está sujeita às experiências e às ideias subjectivas dos participantes (Baranano, 2004).

A entrevista é o método mais utilizado nas metodologias qualitativas e a sua grande vantagem é o facto de poder ser adaptada e ajustada ao contexto do estudo. Além disso, este método distingue-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interacção humana. A entrevista, além de captar a informação pretendida de forma profunda, também possibilita compreender sentimentos e emoções que podem clarificar a compreensão do objecto de estudo através do contacto directo proporcionado (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Para a concepção deste estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, onde foi elaborado um guião de entrevista (Anexo A), elaborado através de temas da revisão da literatura, fundamentais para a análise deste estudo.

Sendo assim, seleccionaram-se empresas exclusivamente Portuguesas de diversos sectores, que têm sede em Lisboa, de forma a permitir a realização de entrevistas presenciais. Com base nesta selecção e nos contactos disponíveis, foram realizadas oito entrevistas às seguintes empresas Portuguesas: Mota-Engil, Cimpor, PT, Elevo, Jerónimo Martins, Reditus Consulting, EDP e Brisa.

As entrevistas foram todas realizadas pessoalmente, pela autora, nas sedes das empresas, durando em média cerca de 45 minutos. Foi utilizado o uso do gravador para registo das entrevistas em todas as empresas, com excepção de uma das empresas, que preferiu que a entrevista não fosse registada. Neste caso, foi efectuada a transcrição manual de tópicos fundamentais e citações importantes para o conteúdo de cada questão. As oito entrevistas foram efectuadas entre os dias 31 de Julho e 15 de Setembro de 2014, a responsáveis da empresa que trabalham directamente com a área da internacionalização e com os expatriados, tendo cada uma dessas pessoas diferentes funções (Anexo B).

Após a realização das entrevistas, foi elaborado um quadro síntese (Anexo C), que contém todas as empresas e todas as perguntas e respostas já sistematizadas, e por pontos mais importantes e algumas citações que se destacam em algumas respostas.

Capítulo III – Análise de Resultados

1 – Internacionalização de Empresas Portuguesas

Uma decisão de internacionalizar deve basear-se num estudo aprofundado do mercado de destino. As empresas Portuguesas que optaram pela internacionalização são, geralmente, empresas de sucesso que sentiram que a dimensão e limitações do mercado nacional eram um obstáculo à expansão do seu negócio (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007).

A adesão de Portugal à então Comunidade Económica Europeia (actual União Europeia) foi elementar para o fortalecimento das trocas comerciais entre Portugal e os outros países da Europa, para a canalização de recursos provenientes de outros Estados-membros e para as transferências comunitárias através dos fundos estruturais, integrados nos Quadros Comunitários de Apoio (Caetano, 1999).

Câmara e Simões (2007) analisam o papel das redes sociais, em sentido tecnológico, no processo de internacionalização de algumas pequenas e médias empresas Portuguesas de diferentes sectores. Os autores salientam que, ao auxiliar a ligação das empresas com os mercados externos, as redes sociais representam um papel importante para o alargamento internacional daquelas. No entanto, embora as redes sociais permitam num período inicial, adquirir vantagens a nível da ligação e do conhecimento sobre tais mercados, numa fase posterior estes benefícios são mutuamente exclusivos.

A estratégia de internacionalização das empresas Portuguesas raramente tem assumido a forma de um ataque directo a mercados desenvolvidos e maduros, onde a concorrência é muito forte; por isso os PALOP, o Brasil e a Europa de leste surgem como destinos privilegiados (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007). Normalmente, as empresas procuram entrar primeiro em mercados menos concorrenciais e ganhar dimensão e estabilidade financeira para, depois, se voltarem para mercados mais desenvolvidos.

De acordo com um estudo de campo realizado junto de trinta empresas Portuguesas de distintos sectores, a maior parte das empresas seleccionou os países com maior proximidade cultural e

geográfica para se difundirem (Pais 2002). Para além deste ponto de partida, surge um leque de outras razões, segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2007):

- Afinidade cultural e linguística com o país de acolhimento;
- Conhecimento do terreno;
- Oportunidade;
- Vantagem competitiva;
- Complementaridade da oferta (nicho de mercado).

Ghemawat (2001) refere que as empresas sobrestimam frequentemente a atractividade de um mercado estrangeiro. O autor refere a complexidade do factor “distância cultural”, que abrange maioritariamente diferenças entre religiões, crenças, normas sociais e linguagem, influenciando os relacionamentos pessoais. As empresas que operam fora do seu país de origem devem estar cientes desta distância, que impõe a condução dos negócios de forma diferente, sendo vista como um desafio que merece uma prudente análise.

É por isso fundamental que as empresas Portuguesas consigam competir com sucesso com empresas externas dentro e fora do País. Por vezes, é mesmo o único modo de, defensivamente, fazer face à concorrência internacional e, de forma hostil, tirar partido da globalização dos mercados (AICEP, 2012).

2 – Breve Contextualização das Empresas

As empresas que constituem os nossos estudos de caso são empresas Portuguesas que se internacionalizaram nos mais diversos sectores. A Mota-Engil¹ desenvolve um vasto leque de actividades ligadas à engenharia e construção, ambiente e serviços, concessões de infra-estruturas de transportes e mineração. A Cimpor² actua na produção de cimentos, betões, agregados, argamassas e cimentos de cola. A PT³ é uma operadora global de telecomunicações que envolve todos os segmentos do sector das telecomunicações: negócio fixo, móvel, multimédia, dados e soluções empresariais. A Elevo⁴ actua em actividades como a engenharia,

¹ <http://www.mota-engil.pt/>

² <http://www.cimpor.pt/>

³ <http://www.telecom.pt/>

⁴ <http://www.elevogroup.com/>

construção civil residencial e não residencial e em actividades especializadas. A Jerónimo Martins⁵ é uma empresa que opera no ramo alimentar, em sectores como a distribuição, da indústria e dos serviços. A Reditus⁶ tem como principais serviços a consultoria de gestão e tecnologias de informação, consultoria SAP, *contact centers* e *outsourcing* de RH. A EDP⁷ é uma empresa no sector da energia, que produz e distribui electricidade e também gás na Península Ibérica. Por fim, temos a Brisa⁸ que é dividida em áreas de negócio como as concessões rodoviárias, os serviços de operação e manutenção e outros serviços e infra-estruturas.

2.1 - Processo de Internacionalização das Empresas

De acordo com as respostas dadas pelas empresas às questões que lhes foram colocadas (Anexo A⁹), no geral, os principais factores que levaram as empresas Portuguesas a internacionalizar-se devem-se bastante à necessidade de desenvolvimento dos negócios, pois em Portugal existem poucas oportunidades de crescimento.

As motivações das empresas prendem-se muito com a questão de crescimento, continuidade e expansão do negócio, agarrando as oportunidades que vão surgindo nos mercados internacionais. Para além destes motivos, o entrevistado da Mota-Engil referiu que era importante “responsabilizar os nossos quadros a gerir novos contextos”. Não passa só por um desenvolvimento da empresa, mas também da mobilidade geográfica dos seus próprios quadros, que vai influenciar também a motivação dos próprios colaboradores.

A globalização e a abertura a novos mercados, foram importantes ao longo do processo de internacionalização, pois trouxeram um conhecimento mais profundo do mercado e permitiu uma diversificação do negócio e novas oportunidades. Os entrevistados da EDP referiram que a “globalização e a abertura de novos mercados facilitaram a entrada noutros países”.

⁵ <http://www.jeronimomartins.pt/>

⁶ <http://www.reditus.pt/>

⁷ <http://www.edp.pt/>

⁸ <http://www.brisa.pt/>

⁹ Uma síntese das respostas consta no Anexo C

2.2 – Mercados

Relativamente aos principais mercados de destino, as empresas não fogem muito ao que seria esperado e deslocam-se essencialmente para a Europa (em particular Europa de Leste), América Latina e África. Na Europa, temos a Mota-Engil em países como a Polónia, Espanha, Irlanda, República Checa, Hungria e Eslováquia; a Jerónimo Martins na Polónia; a EDP em Espanha, Bélgica, França, Holanda e Itália e a Brisa na Holanda. No continente Africano temos todas as empresas com forte presença internacional, com excepção da Jerónimo Martins e da Brisa. Os principais países Africanos são Angola, Moçambique e Cabo Verde. Na América Latina temos a Mota-Engil, a Cimpor, a Elevo, a Jerónimo Martins e a Brisa, em países de destaque como o México, a Colômbia, o Brasil e a Venezuela.

As razões pela escolha destes mercados têm muito a ver com o facto de serem países emergentes e com boas perspectivas de expansão do negócio. Os factores mais significativos devem-se muito à proximidade cultural e geográfica dos países, principalmente da África e da América Latina, de acordo com a generalidade das empresas. Estes dois continentes têm de momento, uma boa oferta para empresas que queiram crescer e expandir o seu negócio internacional, sendo bastante atractivos e procurados.

Relativamente às vantagens das empresas Portuguesas nestes mercados, salientam factores como o ciclo económico favorável (Mota-Engil); expansão e crescimento (Cimpor e PT); proximidade geográfica e cultural (Elevo e Reditus); diversificação dos negócios (Jerónimo Martins); boas parcerias estratégicas (EDP) e também satisfação das necessidades locais (Brisa).

2.3 – Expatriação

As empresas têm algumas diferenças no ano em que começaram a enviar expatriados para trabalhar nas suas subsidiárias, umas começaram mais cedo, outras mais tarde, de acordo com o seu processo de internacionalização. A Mota-Engil foi a primeira a enviar expatriados para fora, começando em 1946; e a Reditus veio logo a seguir em 1966 com o seu processo de expatriação. Temos a Jerónimo Martins que enviou para a Polónia expatriados em 1995 e a Cimpor que começou entre 1996/1997. Todas as restantes empresas começaram com a expatriação entre 1999 e 2001.

Relativamente aos tipos de deslocações que existem podem variar bastante entre curta, média e longa duração, de acordo com o desafio proposto ao expatriado; porém, normalmente são mais objectivos de média e longa duração. No exemplo da Cimpor, de um mês a um ano é considerado como uma missão e só a partir desse tempo é considerado como expatriado. No caso da PT, tipicamente já é considerado como expatriado após três meses. O Grupo Elevo neste sentido difere entre esporádicas (deslocações pontuais não superiores a duas semanas), frequentes (por um período anual acumulado não superior a 60 dias), missão temporária (por um período superior a 61 dias e máximo de 2 anos) e um mandato para nova função (superior a 2 anos). Apenas nas duas últimas situações, são considerados como expatriados. A Jerónimo Martins faz mais intercâmbios entre colaboradores de países, que duram geralmente 3 meses. A EDP diferencia curta duração (entre 3 a 6 meses), longa duração (6 meses até 6 anos) e intercâmbios (3 a 4 meses). Aqui o expatriado típico é o de longa duração. No caso da Brisa, é considerado como expatriado a partir do momento que vá trabalhar para fora; todos os expatriados aqui são de longa duração.

As empresas que têm mais expatriados, neste momento, são a Mota-Engil (1543) e a Elevo (553), ambas empresas ligadas ao sector da construção. As restantes empresas variam entre os 30 e os 70 expatriados, em média. A única que tem menos expatriados é o caso do Grupo Brisa, que neste momento tem 4 pessoas, ligados à função de gestores de topo.

As funções dos expatriados estão muito ligadas à área financeira, gestão e economia, engenheiros, quadros técnicos, *managers* e funções ligadas às tecnologias de informação, como é o caso da Reditus.

Os principais objectivos que as empresas apontam para internacionalizarem os seus RH têm que ver com a falta de conhecimento local para o desempenho da função, com a transmissão da cultura do próprio Grupo, com a motivação e desenvolvimento das pessoas e a sua progressão na carreira.

2.4 – Selecção e Formação Transcultural

As normas utilizadas para a selecção dos expatriados nem sempre são comuns nas empresas entrevistadas. No caso da Mota-Engil existe uma plataforma de mobilidade, onde as pessoas se candidatam a esse nível. Na Cimpor, tem mais a ver com necessidades locais: os países onde estão as subsidiárias pedem pessoas para determinada função e é feito um levantamento de informação dos colaboradores. A PT também tem muito uma componente de necessidades locais, mas também avalia a disponibilidade das pessoas para irem ou não. No Grupo Elevo dá-se preferência por pessoas que já tenham tido experiências de expatiação. Na situação da Jerónimo Martins, Reditus e EDP a selecção depende muito do desafio em si e da adequação ao perfil que se procura. Por outro lado, na Brisa, as pessoas que querem ser expatriados estão identificadas como quadros móveis; quando existe uma oportunidade verifica-se qual a pessoa com o perfil mais adequado para a função.

Quanto às competências mais desejáveis, as empresas salientam: as competências técnicas (Mota-Engil, Cimpor e PT); polivalência e disponibilidade internacional (Elevo); visão do Grupo e do negócio (Jerónimo Martins, Reditus e EDP) e competências de gestão e liderança (Brisa).

Relativamente à formação em gestão transcultural e ao desenvolvimento da inteligência cultural dos expatriados, todas as empresas têm uma preocupação nesse sentido, quer através da Sede, quer através de pessoas locais nas subsidiárias. No caso da Elevo e de acordo com a entrevistada “para já ainda não foi desenvolvida nenhuma formação nesse sentido”, no entanto, é sempre entregue um manual informativo sobre a cultura e características do País de destino. Na EDP, também não existe nada formalizado, existindo uma visita de conhecimento do País antes de ir trabalhar, sendo as pessoas acolhidas localmente. A Jerónimo Martins, envia os seus expatriados, dois meses antes de começarem a trabalhar para uma formação intensiva na língua do País de destino; existe assim um tempo para se adaptarem à cultura. Nas restantes empresas, existe uma preocupação na formação transcultural e na adaptação à cultura do País, a nível da Sede, mas principalmente através de trabalhadores locais.

Quanto ao perfil habitual dos expatriados pode variar muito, no caso da Mota-Engil, Cimpor, EDP e Brisa, existem maioritariamente mais homens expatriados do que mulheres; são funções

mais técnicas e também de gestão. Nas restantes empresas, o perfil é muito idêntico entre homens e mulheres. A média de idades dos expatriados varia entre os 30 e os 40 anos de idade, uma média de todas as respostas dadas.

As resistências à expatriação não são muito usuais; o balanço no geral é positivo, na maioria das empresas. Quem não quer ir não é obrigado a ir, e quem aceita vai motivado para ir ao encontro de novos desafios. Como exemplo, a entrevistada do Grupo Elevo salientou que “há cerca de um ano foi desenvolvido um projecto interno “Projecto Open”, que tem como princípio aproximar os colaboradores das necessidades de cada um dos mercados”.

2.5 – Integração e Apoio aos Expatriados

O acompanhamento e integração dos expatriados ao longo de todo o processo, em todas as empresas, é realizado através da DRH da Sede e principalmente a nível local. Na Mota-Engil e na Jerónimo Martins é feito através de uma área corporativa e na Brisa através de uma área de desenvolvimento do negócio. No caso da EDP, o acompanhamento normalmente é feito pelos RH locais, mas a *holding* está sempre disponível. Especificamente no caso da integração nas subsidiárias, este é geralmente feito localmente em todas as empresas.

Relativamente à cultura, existe uma preocupação no ajustamento entre a cultura da empresa e a cultura nacional do País de destino, em todas as respostas dadas. A entrevistada da Cimpor refere que “não é o País que se adapta, é a empresa que se adapta ao País”. No caso da PT, as entrevistadas salientam que “gestão é sempre gestão em qualquer País, tem a ver com formas de estar diferentes”. As práticas acabam por ser levadas das Sede e depois são adaptadas localmente.

Quanto ao retorno e recolocação do expatriado no País de origem, é feito por todas as empresas, podendo o colaborador voltar ou não para a mesma função. Normalmente, abraça um novo desafio dentro da mesma empresa. No exemplo da Cimpor, o colaborador, quando volta, se quiser, pode ter outra experiência e ir novamente para outro País.

2.6 – Problemas Sentidos na Internacionalização

As empresas, ao longo do seu processo de internacionalização, têm-se deparado com problemas muito variados. Alguns dos principais problemas referidos são: financiamento dos projectos e questões laborais (Mota-Engil); legislação, burocracias e vistos (Cimpor e PT); falta de RH locais com *know-how* (Elevo); barreiras linguísticas (Jerónimo Martins); problemas a nível de impostos (Reditus); dificuldade de introduzir a matriz cultural da empresa e adaptar localmente (EDP); e ajustamento a realidades diferentes (Brisa).

Os expatriados individuais geralmente têm problemas ao nível de diferentes procedimentos de trabalho (Cimpor); adaptação à cultural local (Elevo); mudança de realidade (Jerónimo Martins); saudades da família e do País (Reditus). No entanto, regra geral, os problemas que existem são muito poucos, dependendo muitas vezes de cada um e do próprio País de destino (Mota-Engil). No caso da EDP e da PT, salientam que os trabalhadores da empresa conhecem os países, não existindo grandes problemas. Na Brisa, os problemas são sempre ultrapassados devido à maturidade dos quadros deslocados.

As empresas referem que, para diminuir os obstáculos que tenham surgido ao longo do processo, tentam gerir cada caso e procurar criar soluções (Reditus e EDP), tentando melhorar e aprendendo com os erros que vão surgindo (Mota-Engil, Cimpor, PT e Brisa). O Grupo Jerónimo Martins tenta ter um contacto local muito próximo, para responder rapidamente a imprevistos.

2.7 – Objectivos a Longo Prazo e Gestão de Recursos Humanos

Relativamente aos objectivos internacionais das empresas, estes podem ser muito diferenciados. Na Mota-Engil, os objectivos passam por cumprir com o seu plano estratégico, abranger a presença mais países e consolidar bem os mercados onde estão. Na Cimpor pretende-se sustentar a empresa e o Grupo, como o objectivo mais importante neste momento, e fortalecer os seus alicerces. A PT, por outro lado, pretende desenvolver de forma sustentada e estar sempre atenta a novas tecnologias. No Grupo Elevo o objectivo é a consolidação em todas as geografias onde estão neste momento. Na Jerónimo Martins é importante consolidar a posição na Polónia; na Colômbia, a ideia é crescer; e poderá haver um 4º País que está em planeamento. Na Reditus o objectivo é aumentar a internacionalização no espaço de 2 anos e atingir 50% de facturação

internacional, consolidando os mercados onde actuam. A EDP pretende ser o maior *player* em termos de renováveis e continuar a olhar para regiões com potencial de crescimento. Por fim, a Brisa pretende criar valor com os recursos que tem, consolidar os mercados onde actuam e continuar a crescer.

Quanto ao alargamento da presença a mais países, a maioria das empresas refere que esse é um dos objectivos que pretendem. No caso da Cimpor e da PT, não é algo que esteja planeado de momento, mas não quer dizer que não venha a acontecer futuramente.

Quando as empresas decidiram internacionalizar a GRH foram definidas estratégias de gestão internacional de RH em todas as empresas. A mobilidade internacional leva a ter sempre gestores internacionais (Mota-Engil). É importante ter-se conhecimentos gerais sobre expatriação e procedimentos internacionais (PT). O Grupo Jerónimo Martins tem uma área corporativa que visa uma gestão de recursos internacional que pretende uniformizar processos. O entrevistado da Brisa salienta que “a GRH teve de criar uma camada adicional de gestão para esta situação de expatriação”.

A própria GRH vive um desafio com este processo de internacionalização e expatriação, pois conseguir uma política de mobilidade é um grande desafio, não só agora, como nos últimos anos (Mota-Engil). Os países e as regras estão sempre a mudar e é necessário estar atento (Cimpor e Reditus). As entrevistadas da PT referem que é “um desafio, mas o principal objectivo é desenvolver e reter os colaboradores”. Todas as fases acabam por ser significativas e a GRH precisa de apoiar os colaboradores ao longo de todo o processo de expatriação (Jerónimo Martins). A gestão dos expatriados é um desafio constante e tem de se adaptar a política da empresa a novos projectos (EDP). É necessário fazer uma adequação da GRH a esta realidade (Brisa).

Conclusões

O presente estudo teve como principal objectivo tentar compreender a influência da GRH no processo de internacionalização de algumas empresas Portuguesas. Foi fundamental perceber as estratégias percorridas pelas empresas ao longo do seu processo de internacionalização e compreender o modo como a GRH acompanha este processo. Através da revisão da literatura e da componente prática, com a análise das entrevistas, foi possível contemplar as questões gerais a que este estudo se propunha e o objectivo propostos inicialmente.

O sucesso das empresas Portuguesas em mercados emergentes é bastante perceptível e cada vez mais recorrente, existindo uma pressão do próprio contexto nacional a incentivar as empresas à internacionalização. Das empresas que participaram para o desenvolvimento deste estudo é de salientar o grande sucesso que todas têm ao nível internacional, continuando a ser empresas de grande importância em Portugal.

Foi possível encontrar as características mais importantes que podem levar uma empresa a tomar a decisão de internacionalização:

- Desenvolvimento e crescimento dos negócios;
- Poucas oportunidades de crescimento em Portugal;
- Abordar novas oportunidades no mercado;
- Adquirir novas competências.

A dependência de mercados internacionais tem estimulado as empresas na sua distribuição geográfica, podendo então encontrar-se espalhadas um pouco por todo o Mundo, principalmente com presença em África, Europa e América Latina. A internacionalização é imprescindível ao crescimento e desenvolvimento do volume de negócios das empresas. A proximidade cultural nas empresas Portuguesas é uma mais-valia e tem um especial peso nos Países Africanos.

Os factores que levaram a adoptar a expatriação como um meio para atingir o controlo estratégico das suas operações nas subsidiárias, devem-se ao facto de encarar a circulação dos seus quadros como uma prática fundamental que facilita a transmissão da cultura da empresa, a transferência das melhores práticas e o desenvolvimento e motivação dos seus RH.

Nesta perspectiva, este estudo possibilitou compreender que os expatriados encaram a experiência da expatriação de forma motivadora e que a DRH tem uma boa orientação e acompanhamento dos seus quadros, quer através da Sede, quer localmente. Geralmente, as deslocações dos expatriados podem variar entre média e longa duração, dependendo do desafio proposto.

A cultura é um factor muito importante. As empresas, ao se internacionalizarem, têm de ter uma preocupação em ajustar a sua cultura à cultura nacional do País de destino, para que tudo corra bem.

Ao longo do processo de internacionalização, as empresas deparam-se com alguns obstáculos como:

- Legislação;
- Burocracias;
- Falta de RH locais com *know-how*;
- Barreiras linguísticas;
- Esforço em assumir o controlo das empresas quando se compra;
- Ir de encontro à dinâmica que se prepara nesses países.

Para corrigir esses problemas, as empresas vão corrigindo os erros que surgem para não os repetirem, aprendendo com os mesmos. É necessário seguir em frente e solucionar os problemas da melhor maneira possível.

A consolidação nos mercados onde actuam e o alargamento da presença em mais países são tidos como os principais objectivos internacionais das empresas. A própria GRH é cada vez mais internacional, pois enfrenta desafios constantes com a internacionalização e a expatriação. É necessário e fundamental apoiar os expatriados ao longo de todo processo de internacionalização. A expatriação integra-se no plano de carreiras, promovendo a mobilidade de quadros, sendo essencial os RH identificarem e gerirem o talento das empresas. Esta mobilidade geográfica de quadros leva a ter gestores internacionais. A GRH deve criar um revestimento complementar de gestão para esta situação de expatriação e internacionalização. Os países estão

sempre a mudar, é necessário estar atento às regras de cada País e à adaptação às circunstâncias locais, devido à diversificação cultural cada vez maior.

Limitações do Estudo

Apesar de o objectivo proposto ter sido alcançado, este trabalho apresenta algumas limitações. Primeiro, o estudo de caso é muito adequado em relação a este tipo de pesquisas; no entanto não permite a generalização das suas conclusões, pois estas estão apenas baseadas nos contextos organizacionais estudados. Segundo, este trabalho foi preparado somente a partir de Portugal, tendo apenas por base as informações disponibilizadas pelas empresas ao longo das entrevistas, sem ter sido realizada uma análise da perspectiva da GRH e dos colaboradores dos países onde as empresas estão inseridas. Terceiro, o facto de não se terem estudado mais empresas, deve-se à recusa de entrevistas pela parte de algumas empresas e ao facto de se terem abordado apenas empresas Portuguesas internacionalizadas com Sede em Lisboa. Por fim, também as limitações temporais poderão constranger o presente trabalho.

Sugestões para Pesquisas Futuras

Seria interessante fazer uma abordagem mais complexa com uma amostra maior de empresas de diversos sectores, fazendo uma comparação mais profunda entre sectores. Para além disso, em vez de se fazerem só entrevistas no País de origem, poderia ser interessante utilizar também entrevistas e questionários nos países de destino. O objectivo seria tirar conclusões mais concretas sobre as estratégias e processos de internacionalização utilizadas pelas empresas e o modo como a GRH acompanha todo o processo, para que houvesse maior termo de comparação e conclusões mais específicas, tendo em atenção as informações da Sede e das empresas subsidiárias. Finalmente, teria sido útil comparar empresas Portuguesas e estrangeiras em fases e contextos semelhantes de internacionalização.

Bibliografia

AICEP Portugal Global (2012). Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. Consultado dia 12-06-2014 em <http://www.portugalglobal.pt/>

AICEP Portugal Global (2014). Portugal – Ficha País. Consultado dia 12-06-2014 em <http://www.portugalglobal.pt/>

Albarello, L. Digneffe, F. Hiernaux, J. Maroy, C. & Ruquoy, P. 1997. *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva

Baranano, A.M. 2004. *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo, 1º Edição

Barros, A., e Lehfel, N. 2000. *Fundamentos de Metodologia Científica: Um Guia para a Iniciação Científica*. São Paulo: Makron

Badger, W.; Mulligan, D. (1995). "Rationale and Benefits Associated with International Alliances". *Journal of Construction Engineering and Management*, pp.100-111

Bartlett, C. A. e Ghoshal, S. (1987). "Managing Across Borders: New Organizational Responses". *Sloan Management Review*, 29 (1), pp. 43-53

Bartlett, C. A. e Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. London: Hutchinson

Bartlett, C. e Ghoshal, S. (1990). "Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind". *Harvard Business Review*, July-August, pp. 138-145

Bartlett, C. A. e Ghoshal, S. (2000). "Going Global: Lessons from Late Movers". *Harvard Business Review*, March-April, pp. 132-142

Billhim, J.F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 3ª Edição

Caetano, G. (1999). *Empresas Portuguesas: Internacionalização e Globalização*, pp. 1-5
Consultado dia 25-05-2014 em <http://janusonline.pt/>

Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote, 2ª Edição

Câmara, F. e Simões, V. (2007). “Market Linking and Market Learning: Social Networks in SMEs Internationalization”. *3º Iberian International Business Conference*, Aveiro

Camara, P. (2008). *Gestão de Pessoas em Contexto Internacional*. Lisboa: Editora Dom Quixote

Castanheira, F., Chambel, M., Lopes, S. e Sobral, F. (2011). *Trabalhadores Temporários e Trabalhadores Permanentes: Tratamento Idêntico para Respostas Semelhantes*, Cap. 1. Lisboa: Editora RH

Chen, C., Messner, J. (2009). “Entry Mode Taxonomy for International Construction Markets”. *Journal Management and Engineering*, 25 (1), pp. 3-11

Elmadssia, T.H. e Hosni, M. (2012). “Impact of Intercultural Training on the Development of Intercultural Competences”. *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 1, n.º 2, pp. 35-47

Freire, Adriano (1997). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editora Verbo

Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, September, pp. 137-147

Glaister, K.; Buckley, P. (1996). “Strategic Motives for International Alliance Formation”. *Journal of Management Studies*, pp. 301-332

Girmscheid, G.; Brockmann, C. (2010). “Inter and Intraorganizational Trust in International Construction Joint Ventures”. *Journal of Construction Engineering and Management*, pp. 353-360

Gomes, J., Pina e Cunha, M., Rego, A., et al, (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Editora Silabo

Han, S; Kim, D.; Jang, H.; Choi, S. (2009). “Strategies for Contractors to Sustain Growth in the Global Construction Market”. *Habitat International in Press*, 10, pp. 1-10

Hill, C. W. L., Kim, W. C., & Hwang, P. (1990). “An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode”. *Strategic Management Journal*, 11(2), pp. 117-128

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. UK: McGraw-Hill

Hofstede, G. (1997). *Culturas e Organizações: Compreender a nossa Programação Mental*. Lisboa: Edições Sílabo

Hu, M. e Xia, J. (2010). “A Preliminary Research on Self-Initiated Expatriation as Compared to Assigned Expatriation”. *Canadian Social Science*, Vol. 6, n.º 5, pp. 169-177

Kim, D.; Han, S.; Kim H.; Park H. (2009). “Structuring the Prediction Model of Project Performance for International Construction Projects: A Comparative Analysis”. *Expert Systems with Applications* 36

Norwood, S.; Mansfield, N. (1999). “Joint Venture Issues Concerning European and Asian Construction Markets of the 1990's”. *International Journal of Project Management*, Vol. 17, n.º2, pp. 89-93

Pais, J. (2002). *A Globalização das Empresas Portuguesas*. Centro Atlântico

Perlmutter, H. V. (1969). “The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation”. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), pp. 9-18

Peters, Tom e Waterman, Bob (1982), *Na Senda da Excelência*. Lisboa: Editora Dom Quixote

Pheng, L.; Leong, C. (2000). “Cross-Cultural Project Management for International Construction in China”. *International Journal of Project Management*, 18, pp. 307-316

Price Water House Coopers (2002). *Managing Mobility Matters: A European Perspective*. Consultado dia 25-05-2014 em <http://www.pwc.com/>

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. 2008. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva, 5º Edição

Rego, A. E Cunha, M. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH

Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books

Root, F. R. (1998). *Entry Strategies for International Markets*. Wiley, John & Sons

Schein, Edgar (1985), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1º Edition

Scullion, H. E e Brewster, C. (2002). “The Management of Expatriates: Messages from Europe?”. *Journal of World Business*, 36 (4), pp.346-365

Sebenius, J. K. (2002). “The Hidden Challenge of Cross-Border Negotiations”. *Harvard Business Review*, pp. 76-87

Simões, V. (1997). *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*. Edição: Comércio e Turismo de Portugal

Yin, R. 2005. *Estudo de Caso – Planeamento e Métodos*. 3ª Edição

Sites consultados (último acesso no dia 10-09-2014):

<http://www.mota-engil.pt/>

<http://www.cimpor.pt/>

<http://www.telecom.pt/>

<http://www.elevogroup.com/>

<http://www.jeronimomartins.pt/>

<http://www.reditus.pt/>

<http://www.edp.pt/>

<http://www.brisa.pt/>

Anexos

Anexo A – Guião da Entrevista

1. Processo de Internacionalização da Empresa

1.1 – Qual a importância da internacionalização para a empresa?

1.2 – Quais foram as motivações que levaram a empresa a querer enveredar por um processo de internacionalização?

1.3 - O fato de a empresa se ter internacionalizado foi uma consequência directa da globalização e da abertura dos mercados?

2. Mercados

2.1 – Quais são os principais mercados de destino da empresa?

2.2 – Qual o motivo mais importante que levou à escolha desses mercados? Porque não outro tipo de mercados?

2.3 - Quais as vantagens comparativas das empresas portuguesas e, em particular, da sua empresa nesses mercados?

3. Expatriação

3.1 – Há quanto tempo a empresa começou a enviar colaboradores para trabalhar fora de Portugal?

3.2 – Que tipo de deslocações existem (curta, média, longa duração)? Em que casos (acima de que duração) a empresa considera o pessoal deslocado como expatriado?

3.3 – Qual o número de pessoas deslocadas internacionalmente, incluindo expatriados, que se encontram neste momento a trabalhar no exterior e quais são as suas principais funções?

3.4 – Porque é que a empresa decidiu deslocar internacionalmente os seus colaboradores? Quais são os objectivos a ter em conta?

4. Selecção e Formação Transcultural de Expatriados

4.1 – Quais as normas utilizadas para a selecção dos colaboradores?

4.2 - Que tipos de competências são mais desejáveis?

4.3 – A empresa tem uma preocupação com a formação em gestão transcultural?

4.4 – É desenvolvida a inteligência cultural dos expatriados, de modo a perceberem a cultura do País estrangeiro?

4.5 - Qual o perfil habitual dos expatriados? (sexo, idade, estado civil, habilitações, profissão...)

4.6 - Tem havido resistências à expatriação? Como têm sido ultrapassadas?

5.Integração e Apoio aos Expatriados

5.1 – Como é realizado o acompanhamento dos expatriados ao longo de todo o processo?

5.2 – Existe um apoio na integração aos expatriados nas subsidiárias?

5.3 – Que aspectos são tidos em atenção relativamente à cultura? Existe um ajustamento entre a cultura da empresa e a cultura nacional?

5.4 - Existe apoio ao retorno e à recolocação na empresa de origem?

6.Problemas Sentidos na Internacionalização

6.1 – Qual o maior problema(s) com que a empresa se tem deparado?

6.2 - Qual o maior problema(s) com que os expatriados individuais se têm deparado?

6.3 – O que é que a empresa tem feito para diminuir alguns obstáculos ou problemas que surgiram?

7.Objectivos a Longo Prazo e Gestão de Recursos Humanos

7.1 - Qual o grande objectivo internacional da empresa?

7.2 - Pretendem alargar a presença a mais países?

7.3 - Quando decidiram internacionalizar a Gestão de Recursos Humanos conjuntamente com a empresa definiram alguma estratégia de gestão internacional de Recursos Humanos?

7.4 – Actualmente a Gestão de Recursos Humanos vive um desafio com este processo de internacionalização e expatriação?

Anexo B – Identificação das Empresas e das Pessoas Entrevistadas

Data das Entrevistas	Empresa	Pessoa (s) Entrevistadas (os)	Função/Área
31 Julho de 2014	Mota-Engil	Dr. Pedro Arrais	Direcção de Relações Institucionais e Comunicação e Direcção de Risco Corporativo
6 Agosto de 2014	Cimpor	Dra. Carla Marques	Gestão de Pessoas e Expatriados
6 Agosto de 2014	PT Pro	Dra. Cristina Lourenço Dra. Maria Soeiro	Área de Atracção e Desenvolvimento de Talentos
1 Setembro de 2014	Elevo	Dra. Fernanda Moura	Responsável de Recursos Humanos
3 Setembro 2014	Jerónimo Martins	Dra. Margarida Henriques	Departamento Global Learning
8 Setembro 2014	Reditus Consulting	Dr. Rui Gonçalves	Responsável de Exportação
10 Setembro 2014	EDP	Dra. Maria Ana Guedes Dr. Joaquim Madeira	Especialista Sénior Director Adjunto
15 Setembro 2014	Brisa	Dr. Eduardo Costa Ramos	Responsável de Desenvolvimento do Negócio

Anexo C – Quadro Síntese das Entrevistas

Mota-Engil		Cimpor	PT	Elevo	Jerónimo Martins	Reditus Consulting	EDP	Brisa
1.1	<ul style="list-style-type: none"> - Eixo motor central do desenvolvimento do grupo; - Factor central da visão do que querem para o futuro; - O primeiro passo em 1946 quando foi constituída foi logo o de internacionalização; 	<ul style="list-style-type: none"> - Sempre houve uma preocupação de desenvolver a internacionalização; - Existiam equipas de arranque para saber como actuar no País em causa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Já surgiu há muito tempo; - Portugal tem um mercado muito fechado, foi preciso alargar; - Sempre fez parte dos objectivos estratégicos da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Redução da actividade em Portugal no mercado da construção civil; - Ausência de investimento público em grandes obras; - Retracção de investidores particulares. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificação e expansão do negócio; - Parcerias internacionais; - Experiência adquirida; - Conhecimento do negócio local. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a dimensão do negócio da empresa; - As empresas que trabalham em consultoria tendem a internacionalizar-se. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procura de crescimento, através da aquisição de novas empresas; - Falta de oportunidades de crescimento em Portugal; - Fase de pós-monopólio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dá opções de crescimento; - Cria valor; - Dar perspectivas diferentes, quer para a organização, quer para os seus quadros.
1.2	<ul style="list-style-type: none"> - O mercado nacional era pequeno e havia um decréscimo da construção; - Motivar não só a mobilidade geográfica, mas também a funcional; - “Responsabilizar os nossos quadros a gerir novos contextos”; 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do negócio; - Explorar lá fora o mercado para venda e produção. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento; - Continuidade do negócio; - Lançamento de novos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Decréscimo do volume de negócios no sector da construção em Portugal; - Aumento do volume de negócios neste sector, em países emergente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Limites impostos no mercado em Portugal; - Procura de novos negócios; - “A principal motivação foi mesmo a expansão do negócio”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de fazer negócio; - Crise no País que reduziu o mercado nacional; - “Com a crise o negócio internacional tem vindo a aumentar, representa cerca de 40% do negócio.” 	<ul style="list-style-type: none"> - Era necessário adquirir novas competências; - Abranger a novos mercados; - Crescimento do negócio; - Aproveitar as oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atacar novas oportunidades de mercados; - As necessidades estão lá e as parcerias locais também, o que motiva a ida.
1.3	<ul style="list-style-type: none"> - Tornou possível o conhecimento nos mercados de forma mais profunda e transparente; - A globalização ajudou a empresa a crescer. 	<ul style="list-style-type: none"> - A globalização foi um factor importante, após a internacionalização; - Foi possível o conhecimento de novos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desde sempre tiveram participações internacionais; - A globalização só intensificou depois o conhecimento de novos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Já existia a necessidade para internacionalizar; - A globalização e a abertura dos mercados trouxeram as oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilitou a busca por novos negócios sustentáveis; - Diversificação do negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> - A globalização possibilitou a internacionalização, foi essencial. 	<ul style="list-style-type: none"> - “A globalização e a abertura de novos mercados facilitaram a entrada noutros Países”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Teve influência e ajudou nessa decisão.
2.1	<ul style="list-style-type: none"> - Europa: Portugal e a Polónia (como principais mercados), Espanha, Irlanda, República Checa, Hungria e Eslováquia; - África: Angola 	<ul style="list-style-type: none"> - América do Sul; - África. 	<ul style="list-style-type: none"> - Macau; - Angola; - Timor; - Cabo Verde; - São Tomé. 	<ul style="list-style-type: none"> - Angola; - Moçambique; - Cabo Verde; - Marrocos; - Argélia; - São Tomé e Príncipe; - Camarões; - Gabão; - Senegal; 	<ul style="list-style-type: none"> - Portugal; - Polónia (1995); - Colúmbia (2013). 	<ul style="list-style-type: none"> - Angola; - Moçambique; - Guiné Equatorial; - Gana; - Chade; - Magreb; - Marrocos; - Argélia; - Tunísia; 	<ul style="list-style-type: none"> - Europa: Espanha, Bélgica, França, Holanda, Escócia, Itália; - Macau; - EUA; - América do Sul: Peru, Chile, Colúmbia, México; 	<ul style="list-style-type: none"> - Brasil - EUA - Holanda - Índia

	(principal mercado), Moçambique, Maláui e Camarões; - América Latina: Peru (principal mercado), México, Colômbia e Brasil;			- Mauritânia; - Venezuela; - Brasil.		- Cabo Verde (de forma reactiva).	-África: Angola e Moçambique.	
2.2	- África: questão histórica do próprio grupo; rota habitual de internacionalização; proximidade histórica e cultural, região onde estão as principais construtoras; - Europa Central: já havia vontade de entrar nesses mercados; facilidade após a Queda do Muro de Berlim; - América Latina: crescimento de forma exponencial.	- Mercados em expansão; - Fábricas existentes nesses países; - Necessidade do próprio País.	- Expansão do negócio; - Crescimento da empresa.	- Países emergentes e com fortes apoios para desenvolvimento de infra-estruturas; - Países onde Portugal, pelas relações diplomáticas e económicas terem maior facilidade de entrada; - Maior proximidade cultural, particularmente a língua Portuguesa; - Países onde outras empresas Portuguesas de dimensão significativa estão também a investir.	- Polónia: perspectiva de adesão à UE; ser superior a 40 milhões de habitantes; população instruída e qualificada; estabilidade política que permite reduzir o risco; - Colômbia: cultura mais próxima; economia em crescimento; confiança em termos de segurança.	- África: Os responsáveis dessa região conhecem alguém que está localizado e são parceiros locais; já há conhecimento de clientes e mercado. Norte de África: Zona bastante apetecível; proximidade geográfica; excelentes relações.	- Ofertas boas pela parte dos países; - Parcerias estratégicas vantajosas; - Boas ligações culturais; - Facilidade na língua, ou Portuguesa ou Inglesa.	- Processo interno de selecção de geografias, que foi desenvolvido ao longo dos anos; - Estabilidade política e social; - Critérios de transparência e equidade.
2.3	- Ciclo económico favorável; - Possibilidade de expansão; - Gestão adequada do risco.	- Portugal tem um mercado muito limitado; - Expansão e crescimento na construção.	- Conhecimento técnico adquirido; - Apostar em mercados com capacidades de expansão.	- <i>Know-how</i> ; - Proximidade cultural, principalmente nos mercados africanos dos PALOP.	- Diversificação dos negócios; - Perspectiva sustentada de crescimento.	- Vantagem imediata que é o custo; - Proximidade geográfica; - Facilidade de relacionamento com as culturas;	- Possibilidade de crescimento e expansão; - Boas parcerias estratégicas.	- Crescimento do negócio; - Satisfação de necessidades locais.
3.1	- Desde 1946 para Angola.	- Entre 1996, 1997.	- Desde 2000, mais ou menos.	- Mais ou menos 13 anos.	- Há cerca de 19 anos, na Polónia.	Em 1966.	- Em 1999, 2000.	- Em 2000, 2001 para o Brasil.
3.2	- Mediante o objectivo e a missão; - Resulta do tempo de duração do desafio; “A não ser que sejam obras	- Normalmente longa duração; - O mínimo é três anos; - 1 mês a um ano é considerada como uma missão;	- “Existem diferentes modelos, existem projectos de curto e longo prazo, depende da necessidade no momento”;	- Esporádicas (deslocações pontuais não superiores a 2 semanas); - Frequentes (por um período anual acumulado não	- Número reduzido de expatriados; - Intercâmbio de expatriados entre os colaboradores dos países (normalmente 3	- Conforme a necessidade da função; - Não existe nenhum critério definido da duração da expatriação.	- Curta duração (3 a 6 meses); - Longa duração (6 meses até 6 anos); - Situações de comutação (funções em dois países ao mesmo	- Médio, longo prazo; - Tem a ver com os mandatos de gestão; - É considerado como expatriado a partir do momento que vai trabalhar para fora.

	<p>muito específicas que podem ser de curto prazo, o resto terá sempre de ser a médio e longo prazo”.</p>	<p>- A partir daí é considerado como expatriado.</p>	<p>- Tipicamente já é considerado expatriado após três meses.</p>	<p>superior a 60 dias); - Missão temporária (por um período superior a 61 dias e máximo de 2 anos); - Mandato para nova função (implica um período previsto de permanência no mercado superior a 2 anos); “Consideram-se expatriados todos os colaboradores enquadrados nas duas últimas situações referidas, Missão temporária e Mandato para uma nova função”.</p>	<p>meses); - “Depende muito do desafio, da missão e da função”.</p>		<p>tempo); - Intercâmbios entre países (3 a 4 meses); - É considerado como expatriado típico o de longa duração.</p>	
3.3	<p>- 65 na Europa; - 1324 em África; - 154 na América Latina; - Principais funções: engenheiros e quadros técnicos.</p>	<p>- Existem cerca de 70 colaboradores expatriados, - As funções são na área financeira, engenharia, conservação, manutenção e produção.</p>	<p>- “Não são muitos de momento, porque não somos detentores a 100% das nossas participações”; - Actuasse de acordo com as necessidades locais; - As funções podem ir de técnicos a cargos de chefia.</p>	<p>- Cerca de 553 colaboradores expatriados; - As funções são diversificadas.</p>	<p>- Em média, abaixo de 30 pessoas.</p>	<p>- Entre 30 a 40 pessoas por ano; - Geralmente as funções ligadas às tecnologias de informação, como programadores ou especialistas de programas.</p>	<p>- 41 expatriados de longa duração; - Geralmente funções técnicas e de gestão e mandato.</p>	<p>- 4 expatriados neste momento; - São essencialmente gestores de topo.</p>
3.4	<p>- Muitas vezes por necessidades locais; - Não terem pessoas com os perfis necessários para o desempenho das funções; - Contar com os melhores que dispõem do conhecimento, da cultura do Grupo;</p>	<p>- Expansão da cultura do Grupo; - Parte técnica é muito importante para levar para esses países; - Existe uma carência de mão-de-obra mais especializada e que tenham em conta os</p>	<p>- Falta de pessoas locais para desempenhar as funções.</p>	<p>- Falta de RH com <i>know-how</i> (técnico); - Cultura organizacional em geral.</p>	<p>- Desenvolvimento das pessoas; - Progressão na carreira; - Desenvolvimento pessoal e profissional; - Troca de conhecimento.</p>	<p>- É importante levar colaboradores para trabalhar nestes sítios; - Apesar dos trabalhadores locais, os expatriados são importantes para desenvolver estes negócios locais.</p>	<p>- Assegurar as pessoas certas para as funções; - Desenvolvimento dos colaboradores com potencial; - Passagem de cultura da empresa.</p>	<p>- Vinculação ao Grupo; - Factor de motivação para os colaboradores; - Ter lá um colaborador “Brisa” é muito mais fácil para transmitir os valores da empresa.</p>

	- Permitir que processos e procedimentos de gestão fiquem assegurados.	objectivos da empresa.						
4.1	- Existe uma plataforma de mobilidade para diferentes geografias; - Ao nível dessa mobilidade as pessoas propõem-se;	- Depende da necessidade da função; - Os países pedem mão-de-obra qualificada e é feito um recolhimento de informação dos trabalhadores.	- Necessidades locais; - Conhecimento dos trabalhadores para a função; - Disponibilidade das pessoas para irem ou não.	- As mesmas que são utilizadas em processos de recrutamento em Portugal; - Preferência por pessoas que tenham passado já por essa experiência.	- “A selecção é adaptada ao desafio em si, de acordo com o negócio e a geografia”.	- Apenas adequação ao perfil que se procura; - Competências de consultoria de gestão, tecnológica.	- Não existe um processo de selecção; - As pessoas são convidadas, consoante os desafios; - Dependendo da função, já se sabe qual a pessoa indicada.	- As pessoas estão identificadas como quadros móveis; - Quando existe uma oportunidade, verifica-se qual a pessoa mais adequada; - As pessoas manifestam se estão disponíveis ou não para ser móveis.
4.2	- Competências mais de âmbito pessoal, quase transversais ao grupo; - Competências técnicas.	- Competências técnicas, essencialmente .	- Competências técnicas; - Factores motivacionais; - Performance do colaborador.	- Polivalência; - Disponibilidade internacional; - Facilidade de adaptação a diferentes contextos; - Estabilidade Emocional.	- Identificação com a cultura; - Visão do grupo; - Tomada de decisão; - Cooperação; - Agilidade estratégica.	- Pessoas que conseguem olhar para o negócio e reorganizar o negócio; - Pessoas que consigam implementar tecnologias.	- Visão estratégica do negócio; - Abertura à mudança; - Orientação para resultados.	- Competências de gestão; - Foco no negócio; - Vínculo ao DNA Brisa; - Liderança.
4.3	- Existe uma preocupação antes das pessoas partirem.	- O acompanhamento é feito à saída e à chegada; - As pessoas vão prevenidas e sabem para o que vão.	- Existe uma equipa dedicada para dar essa formação; - Existem manuais de apoio, quase como guias turísticos.	- “Para já não foi ainda desenvolvida nenhuma formação neste sentido”.	- Os expatriados têm dois meses intensivos para aprenderem a língua do país de destino.	- “Os trabalhadores são acompanhados sempre por alguém que está no terreno que dá essa formação”.	- Não existe nada formalizado nesse sentido; - Existe uma visita de conhecimento do País antes de começar a trabalhar, para conhecer a equipa.	- “Sim é sempre feita uma formação, quer para o colaborador, quer para a família, quando acompanham”.
4.4	- “Claro é fundamental”.	- “Todas as pessoas que estão na empresa têm conhecimento dos países onde estamos e como funcionam ao nível da cultura”.	- “A inteligência cultural tem de ser desenvolvida antes, para que o choque cultural não seja muito forte”.	- Entrega de Manual Informativo sobre a cultura e características do País de destino.	- Existe um período de tempo para se adaptar à cultura; - Existe um suporte que facilita a transição.	- É feita através de acompanhamento local, que possibilita o seu desenvolvimento.	- As pessoas são bem acolhidas localmente e facilita a transição da cultura.	- Antes de irem é sempre tido em atenção esse aspecto.
4.5	- 95% de homens e 5% de mulheres; - Em termos de idade a média ronda os 40 anos; - As habilitações podem variar entre o ensino básico e secundário e	- Maioria homens; - Entre os 30 e os 50 anos de idade; - Principalmente funções mais técnicas.	- Em termos de sexo não existe preferência; - Média de idades entre os 20 e os 35 anos; - Geralmente são pessoas licenciadas ou com mestrados.	- Não existe um perfil típico; - Idades entre os 25 e os 35 anos. - As funções podem ser muito variadas.	- Muito variável; - Depende da função, mas existe um equilíbrio entre homens e mulheres; - A média de idades entre os 30 e os 40 anos; -	- Tanto homens, como mulheres; - Desde os 20 até aos 50 anos, consoante o tipo de experiência; - As funções são ligadas à consultoria e	- Mais homens que mulheres, mas isso já acontece ao nível da empresa; - A média de idades anda à volta dos 40 anos; - As funções mais de engenharia, economia e gestão e os	- Tipicamente mais homens; - Mais de 35 anos, tem de ter uma maturidade de gestão; - Geralmente são funções de gestão.

	habilitações académicas, com maior predominância.				Principalmente funções de suporte, managers e área de negócio.	tecnologias de informação.	técnicos.	
4.6	- Até agora não; - As pessoas propõem-se a ir.	- Muito pouco, não existe quase resistências; - Existem condições para a expatriação boas; - O expatriado acaba por ganhar em termos técnicos.	- Há sempre pessoas que querem ir e outras que não; - O balanço é positivo; - Quem não quer ir não se candidata.	“Há cerca de um ano foi desenvolvido um projecto interno “Projecto Open”, que tem como princípio aproximar os colaboradores das necessidades de cada um dos mercados”.	- É diversificado.	- As duas situações, às vezes não querem ir por razões familiares, outros preferem ir para trabalhar fora.	- Regra geral, as pessoas acabam por aceitar os desafios; - Antes de ser feito o convite também se tem percepção da pessoa, se aceita ou não.	- Podem existir casos que corram menos bem; - Existe sempre a preocupação para auxiliar nesse sentido.
5.1	- Através da Direcção Corporativa de RH que gere a estratégia de GRH; - Depois são as próprias operações locais que asseguram a integração na empresa;	- Existe sempre uma preocupação da área de expatriação da sede; - Existe um acompanhamento local; - Mas é sempre acompanhado pela Sede da empresa.	- Há uma equipa que se encarrega das várias fases do processo de expatriação; - Essa equipa é da Sede.	- O DRH Portugal promove a Integração na organização em paralelo com os mercados; - Acolhimento nos mercados.	- Através da área Corporativa, transversal às três geografias; - Existe uma grande preocupação em acompanhar os colaboradores; - Existe também um acompanhamento das famílias.	- A GRH trata do ponto de vista legal, administrativo; - Do ponto de vista funcional acabam por ser os responsáveis locais e da área para onde vai o expatriado.	- Normalmente o acompanhamento é feito pelos RH localmente; - A Holding está sempre disponível.	- Feita com a área de desenvolvimento de negócio; - É feito um contacto semanalmente; - A GRH está sempre disponível para assegurar.
5.2	- Primeiro a um nível da Holding no departamento de RH; - Depois as próprias empresas; - A Direcção não deixa de acompanhar os processos.	- Através de acompanhamento local e da área de expatriação da Sede;	- Através da equipa que trata do processo de expatriação; - Acompanhamento local.	- Através de outros colaboradores já expatriados localmente.	- É feito localmente, mas também através da área Corporativa.	- Existe um acompanhamento sempre local.	- É um acompanhamento mais local, através da GRH local.	- Através de pessoas locais e também da holding; - As primeiras viagens são sempre acompanhadas por alguém da empresa.
5.3	- É fundamental o ajustamento entre ambas, para que tudo corra bem.	- As regras são sempre dos países de destino, em termos de horário; - “Não é o País que se adapta, é a empresa que se adapta ao País”.	- Existe um ajustamento; - Adaptação é essencial; - “Gestão é sempre gestão em qualquer País, tem a ver com formas de estar diferentes”.	- “Sim, porque nos preocupamos em admitir muitos colaboradores naturais desses países”.	- O negócio tende a adaptar-se localmente; - O Grupo pretende colmatar diferenças culturais significativas.	- Existe uma adaptação através das parcerias locais; - Não é algo que traga grandes problemas é feito naturalmente.	- Existe uma adaptação entre ambas; - Existe um ajustamento; - As práticas são levadas e adaptadas localmente.	- Na cultura sim, mas nos valores não; - “Não se está a fazer negócios em Portugal, logo temos de nos adaptar localmente”.
5.4	- Sempre.	- Existe sempre; - Pode haver transferência outra vez para outro País, se assim o quiser ou for	- Existe apoio sempre; - A função vai depender do momento.	- Através de formação em aspectos técnicos essenciais e que tenham entretanto sido “perdidos”.	- Está em desenvolvimento esse aspecto; - O colaborador pode ir para uma função nova.	- O colaborador volta a ser colocado na empresa.	- O colaborador não fica na mesma função, pois essa é ocupada; - As pessoas quando voltam querem um	- Existe sempre; - Depende do momento, dos desafios propostos no momento; - A função vai depender disso.

		necessário.					desafio novo, enquadra-se na progressão da carreira.	
6.1	- Financiamento dos projectos; - Questões laborais.	- Principalmente ao nível da segurança; - Legislação; - Burocracias.	- Os vistos são um problema; - Burocracias que dificultam o processo devido à demora.	- Falta de RH locais com <i>know-how</i> ; - Questões burocráticas relacionadas com vistos.	- Barreiras linguísticas.	- Custos acrescidos quando se tem de expatriar pessoas; - Problema a nível de impostos.	- O esforço de assumir o controlo das empresas quando se compra; - Introduzir a matriz cultural da empresa não é fácil e adaptar localmente.	- Ir de encontro à dinâmica que se prepara nesses países; - Ajustar realidades diferentes.
6.2	- Depende de cada um e do País de destino; - Por exemplo em Angola existe um condomínio que assegura toda a comodidade dos trabalhadores.	- Afastamento da família; - Procedimentos de trabalho diferentes; - Questões da saúde (agora com a Ébola).	- Estão presentes em sítios onde há colónias Portuguesas, as pessoas lidam bem com isso; - Experiência positiva normalmente.	- Adaptação à cultura de trabalho local; - Falta de cultura organizacional.	- Mudança de realidade; - Diferente negócio; - Adaptação local.	- Principalment e saudades da família e do País; - Dificuldades de alojamento, transportes, segurança e por vezes comunicação.	- Não existem grandes problemas, os países também são conhecidos de todos.	- Os problemas são ultrapassados com bom senso, devido à maturidade dos quadros.
6.3	- Nunca existiram obstáculos significativos; “Quando as coisas correm menos bem a alternativa é seguir em frente e solucionar os problemas”.	- Os quadros locais estão atentos ao que acontece e avisam logo quando problemas surgem; - Aprender e melhorar com os obstáculos.	- Melhorar com os erros que vão surgindo.	- Formação de colaboradores localmente; - Incentivos à permanência e fidelização dos colaboradores locais.	- Contacto local muito próximo, para responder mais rapidamente a imprevistos.	- Gerir cada caso e procurar criar soluções.	- Existe uma gestão caso a caso; - Os obstáculos são muito reduzidos.	- Aprender e preparar antes de ir; - Corrigir erros que tenham surgido para não repetir.
7.1	- Cumprir com o plano estratégico em vigor “Ambição 2013”; - Desenvolver África aos níveis que estão previstos; - Abranger a mais países; - Consolidar bem os mercados onde estão.	- Sustentar a empresa e o Grupo é o mais importante neste momento; - Fortalecer os alicerces da empresa.	- Desenvolver de forma sustentada; - Estar sempre atento a novas tecnologias.	- Consolidação em todas as geografias onde estão neste momento.	- Consolidar a posição na Polónia e em processo de expansão; - Na Colômbia, a ideia é crescer; - Poderá haver um 4º País, mas está em planeamento.	- Aumentar no espaço de 2 anos e atingir 50% de facturação internacional; - Consolidar os mercados que actuam.	- Ser o maior <i>player</i> em termos de renováveis; - Continuar a olhar para regiões com potencial de crescimento.	- Criar valor com os recursos que têm; - Consolidar os mercados onde actuam; - Continuar a crescer; - Verificar novas oportunidades que possam surgir.
7.2	- “Sim abranger a mais países, já nos apresentamos em concursos para entrar em novos mercados”.	- “Não quer dizer que não venha a acontecer, mas de momento que se saiba não”.	- “Não é algo que esteja no âmbito estratégico conhecido por nós”.	- “Estão em estudo outros mercados emergentes”.	- “Sim, mas em fase de planeamento ainda”.	- “Sim, mas gradualmente, por fases”.	- “Estamos muito focados para a América Latina e para a África”.	- “Pode acontecer, desde que seja estrategicamente viável”.
7.3	- Integrasse no plano de carreiras,	- Há regras que têm de ser cumpridas em	- Tem de se ter conhecimentos gerais sobre	- Particularmente a formação de	- A Área Corporativa visa a uma	- Não existe nenhuma estrutura de	- “Quando se envia expatriados para fora é	- “A GRH teve de criar uma camada adicional de gestão

	<p>promover a mobilidade de quadros, identificar e gerir o talento no Grupo;</p> <p>- Essa mobilidade leva a ter sempre gestores internacionais.</p>	<p>termos corporativos;</p> <p>- “A GRH tem um papel internacional, quer localmente, quer na Sede”.</p>	<p>expatriação e procedimentos;</p> <p>- Como não têm parceria a 100%, não detêm o controlo.</p>	<p>quadros locais.</p>	<p>gestão de recursos internacional;</p> <p>- Pretende uniformizar processos;</p> <p>- Ajudar na internacionalização.</p>	<p>RH nos países, porque ainda não existiu essa necessidade;</p> <p>- A GRH da Holding é que se encarrega desses assuntos.</p>	<p>necessário uma GRH mais internacional, e é o que fazemos”</p>	<p>para esta situação de expatriação”.</p>
7.4	<p>- Conseguir uma política de mobilidade é um grande desafio não só agora mas nos últimos anos;</p> <p>- “Essa preocupação de promover uma mobilidade de rotação de quadros é neste momento a principal preocupação de RH, face ao crescimento exponencial que o grupo tem tido”.</p>	<p>- É um desafio constante;</p> <p>- Os países estão sempre a mudar, é necessário estar atento;</p> <p>- As regras de cada País é um constante desafio;</p> <p>- Adaptação às circunstâncias que surgem, devido à diversificação.</p>	<p>- “É um desafio, mas o principal objectivo é desenvolver e reter os colaboradores”.</p>	<p>- “Sim, em todas as áreas”.</p>	<p>- Todas as fases acabam por ser significativas;</p> <p>- A GRH precisa de apoiar os colaboradores ao longo do processo (antes, durante e depois).</p> <p>- É um desafio, devido ao crescimento.</p>	<p>- “É um desafio porque podem-se aplicar regras específicas para cada País, sobretudo se tivermos de contratar locais”.</p>	<p>- A gestão dos expatriados é um desafio constante;</p> <p>- Tem de se adaptar a política da empresa a novos projectos;</p> <p>- É um desafio constante, tem de estar sempre a ser revisto.</p>	<p>- É dos factores mais decisivos, para a criação de valor;</p> <p>- Capital humano diferenciador, com valores adequados;</p> <p>- Adequação da GRH a esta realidade.</p>